

Potenzial *verdoppeln*

Diversifizieren. Hohe Eigenkapitalquoten, niedrige Zinsen, gute Renditen: Das sind ideale Bedingungen, um jetzt zu investieren – und sich Wachstum in neuen Geschäftsfeldern zu sichern.

Guido Dausend denkt strategisch. Im vergangenen Jahr entschied sich das Mitglied der Geschäftsleitung der Jürgen Petter Hair Company in Köln dafür, mit einer neuen Vertriebslinie an den Start zu gehen. Investitionssumme: 200 000 Euro. Der Friseurfilialist führt mehr als 60 eigene Salons in Nordrhein-Westfalen. Für weitere 60 Häuser hat die Gesellschaft Lizenzen in ganz Deutschland vergeben. Knapp 1000 Mitarbeiter setzen jährlich 30 Millionen Euro um. „Jetzt haben wir zwei Geschäfte im Großraum Köln eröffnet, die ausschließlich hochwertige Haarpflegeprodukte namhafter Marken anbieten“, sagt Dausend.

Im klassischen Einzelhandel zulegen

Damit nutzt der Firmenchef Synergien zum Kerngeschäft. Die Company erzielt aufgrund ihrer Einkaufsvolumina gute Konditionen, „die wir unseren Kunden weitergeben wollen“, so Dausend. Ziel ist es, langfristig mit Haarpflegeprodukten im klassischen Einzelhandel zu expandieren und die Position der Gruppe zu ➤

Foto: Heiko Specht





Perspektive. Guido Dausend, Mitglied der Geschäftsleitung der Jürgen Petter Hair Company, erweitert die Angebotspalette der Firma mit Sparkassen-Hilfe.

stärken. Bisher setzte das Unternehmen auf Flächenexpansion der Friseursalons. „Als Marktführer stoßen wir zumindest im Kölner Raum an Grenzen. Es wird für uns immer schwieriger, Standorte zu finden, die unseren Anforderungen entsprechen“, erzählt Dausend. Mit dem Geschäftsfeld Einzelhandel hat das Unternehmen neue Zielgruppen im Visier. Der Start ist gut gelaufen. „Wir stellen fest, dass auch unsere Kunden in diesen beiden Geschäften kaufen. Sie erhalten eine ausführliche Beratung, die wir im Friseursalon so eingehend nicht bieten können“, sagt der Betriebswirt.

Wie die Jürgen Petter Hair Company kommen viele Firmenchefs irgendwann an einen Punkt, an dem sie ihre Unternehmensstrategie neu ausrichten müssen oder wollen, um weiter zu wachsen.

Passendes Umfeld

Georg Fahrenschon, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) in Berlin, erklärt mit Blick auf die branchenübergreifende Studie „Diagnose Mittelstand 2014“ der S-Finanzgruppe: Die Zeichen „stehen in diesem Jahr auf Optimismus, Aufschwung und Wachstum“. Clevere Unter-

Forschen. Alle drei bis fünf Jahre stellen weitsichtige Firmenchefs ihr Konzept auf den Prüfstand. Ihre Frage: Wo ergeben sich Chancen für neue Geschäftsfelder?

nehmer nutzen dieses Umfeld, analysieren Veränderungen und passen ihr Angebot an. Dazu sagt Professor Malcolm Schauf, Studienleiter der FOM Hochschule für Ökonomie & Management in Düsseldorf: „Viele Märkte werden volatiler, Produkt- und Geschäftsfeldzyklen kürzer.“

Auch diese Entwicklung erfordert häufig Anpassungen des Unternehmenskonzepts. Grundlage für jede Neuausrichtung ist eine detaillierte Planung (siehe Seite 19: „Häufige Fehler vermeiden“ und Seite 20: „Wachstum klug justieren“).

Letztlich gilt die Faustregel: Firmenchefs sollten mindestens im

Turnus von drei bis fünf Jahren ihr Geschäftskonzept auf den Prüfstand stellen. Es empfiehlt sich im ersten Schritt, den Status quo zu ermitteln. Was sind die Kernkompetenzen der Firma? Wo liegen Schwächen? Wo sind die Wettbewerber angreifbar? Welche Veränderungen zeichnen sich im Markt ab? Und wo ergeben sich Chancen für neue Geschäftsfelder?

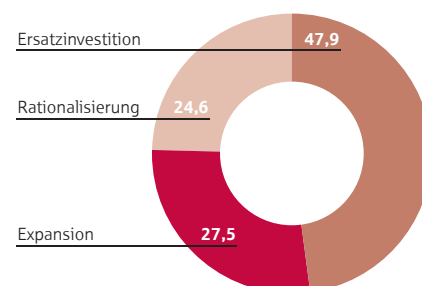
„Die Produktlebenszyklen werden immer kürzer“, betont Malcolm Schauf. „Unternehmer müssen offen für Veränderungen sein, ihren Kopf freihalten. Wer zu spät auf Marktentwicklungen reagiert, rutscht schnell in eine strukturelle Krise“, ergänzt er. Es



Unternehmerin Christina Wawrzek hat ihre Markt-nische gefunden. Gemeinsam mit ihrem Bruder Erhard führt sie die Firma Metzgerland im bayerischen Vilshofen bei Passau. Die Geschwister haben das Geschäftskonzept neu ausgerichtet. Die 38-Jährige erklärt: „Wir haben unsere Leistungspalette umgestellt und uns damit neue Märkte erschlossen.“

Firmen expandieren

Expertenurteil zu den Investitionen 2013.



Angaben in Prozent. Quelle: DSGV, Diagnose Mittelstand



sind aktuell gut. DSGVO-Experte Holger Schulz erläutert: „Auftragslage, Umsatz, Beschäftigungsperspektive und Investitionen bewegen sich auf hohem Niveau.“ Das zeigt die „Diagnose Mittelstand“. Der Sparkassen- und Giroverband wertet jährlich in der Analyse bis zu 260 000 Jahresabschlüsse von Firmenkunden der Sparkassen und Landesbanken aus (siehe Seite 20: „Gute Zahlen in der Mehrheit“). Außerdem befragen die Experten über 300 Kundenbetreuer zu ihrer Einschätzung der Geschäftslage im Mittelstand.

Die Studie zeichnet ein positives Bild. Zum Beispiel überzeugen die Umsatzrentabilitäten (siehe „Klein und sehr ertragreich“). Projektleiter Schulz kommentiert: „Die Werte der Trendrechnung für 2012 liegen mit 6,2 Prozent auf sehr gutem Niveau, wenngleich der Rekord von 7,9 Prozent vom Vorjahr nicht wiederholt wird.“

Ebenso weisen die untersuchten Firmen eine zufriedenstellende Gewinnsituation aus. Nur wenige Betriebe schreiben Verluste. 37 Prozent der Kundenbetreuer gehen davon aus, dass sich die Situation noch verbessert. „Die wirtschaftliche Erholung, die im zweiten und dritten Quartal 2013 eingesetzt hat, geht 2014 weiter“, ➤

gilt, Synergien zur bestehenden Leistungspalette zu nutzen. Das erfordert ein qualifiziertes Controlling. Markus Ziechaus, Partner der Bayern Consult Unternehmensberatung, eines Mitglieds der S-Finanzgruppe, erklärt: „Der Unternehmer sollte analysieren, welche Deckungsbeiträge er mit einzelnen Produktgruppen erzielt oder auf welche Kunden welcher Umsatzanteil entfällt.“ Aus den Zahlen lassen sich Erkenntnisse für eine Diversifikation ableiten. Sie dienen später als Grundlage für eine ausführliche Umsatz- und Ertragsplanung des Vorhabens.

Die Rahmenbedingungen für eine strategische Neuausrichtung

Häufige Fehler vermeiden

Was bei Anpassungen des Konzepts wichtig ist.

■ **Eigeninitiative.** Qualifizierte Veränderungen entstehen von innen heraus – in Eigeninitiative der Unternehmensspitze. Wenn Chefs nur auf Druck von außen reagieren, passieren Anpassungsprozesse zu langsam und zeitlich verzögert.

■ **Teamwork.** Die Mitarbeiter müssen in den Prozess involviert werden. Es bringt nichts, wenn das Führungsteam vortreibt, und keiner der Angestellten steht hinter ihm. Wachstumsstarke Firmen brauchen kurze und offene Informationswege.

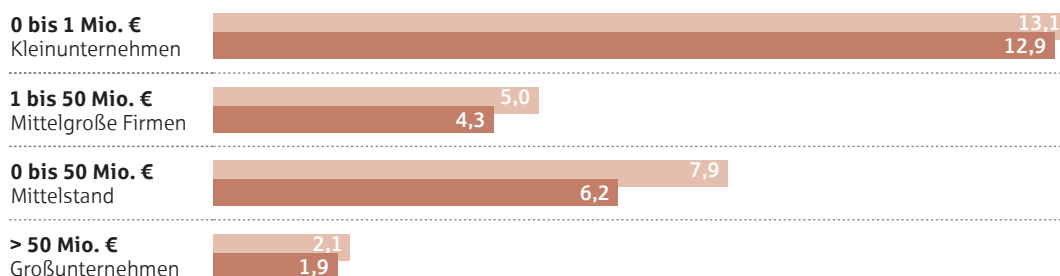
■ **Organisation.** Aufgrund der Neujustierung werden die Strukturen und Abläufe im gesamten Unternehmen anzupassen sein. Das ist wichtig, um einen reibungslosen Start zu gewährleisten. Steigende Nachfrage bringt organisatorische Veränderungen mit sich. Auch hier gilt es zu agieren, statt zu reagieren.

Fotos: Corbis, Rotter

Klein und sehr ertragreich

Entwicklung der Umsatzrentabilität der deutschen Unternehmen über zwei Jahre.

■ 2011 ■ 2012



Angaben in Prozent. Quelle: DSGV, Diagnose Mittelstand 2014

prognostiziert Schulz (siehe Seite 18: „Firmen expandieren“).

Die Führungsspitze der Firma Stulz-Klimatechnik in Hamburg entschied sich dafür, in den Ausbau ihrer Wertschöpfungskette zu investieren. Der Betrieb produziert Klimaanlage, die Server und Großrechner auf Betriebstemperatur herunterkühlen. Weltweit erzielt die Stulz-Gruppe 800 Millionen Euro Umsatz. Jetzt produziert und vertreibt das Unternehmen auch Kaltwassererzeuger, sogenannte Chiller. Geschäftsführer Martin Zimmermann erläutert: „Wir sind damit unabhängig von Fremdanbietern.“ Außerdem erzielt die Gruppe einen Wachstumsschub.

Aber wie erkennen Firmenchefs die Zeichen der Zeit? Malcolm Schauf rät: „Unternehmer sollten mindestens einmal wöchentlich die aktuellen Wirtschaftsnachrichten verfolgen.“ Darüber hinaus sei auch ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch mit Kollegen, Kunden oder Lieferanten hilfreich. Die Erkenntnisse müssten in die Strategieplanung einfließen. Schauf ergänzt: „Es ist von entscheidender Bedeutung, mindestens für drei Jahre eine Geschäftsplanung vorliegen zu haben. Viele Führungskräfte winken ab, weil

Wachstum klug justieren

So sind Sie gut vorbereitet.

- **Controlling.** Clevere Unternehmer analysieren im Vorfeld die Deckungsbeiträge der Produkte und Leistungen. Das ist wichtig, falls via Spezialisierung eine Nische besetzt werden soll. Denn vielfach wird die Angebotspalette zu bereinigen sein.
- **Kapital.** Wer zu schnell wächst, gefährdet die Existenz der Firma. Eine hohe Nachfrage erfordert viel Liquidität. Chefs sollten sich einen Puffer aufbauen, Gewinne einbehalten, Eigenkapital aufstocken.
- **Businessplan.** Betriebsleiter prüfen ihren Plan vorab kritisch – am besten gemeinsam mit einem externen Berater. Denn nur wer ein realistisches Bild zeichnet, kann die Chancen und Risiken gut kalkulieren.

sie meinen, keine Zeit dafür zu finden.“ Dieses Denken mindere die Überlebenschance der Firma signifikant.

Christina Wawrzek handelte hingegen richtig. Gemeinsam mit

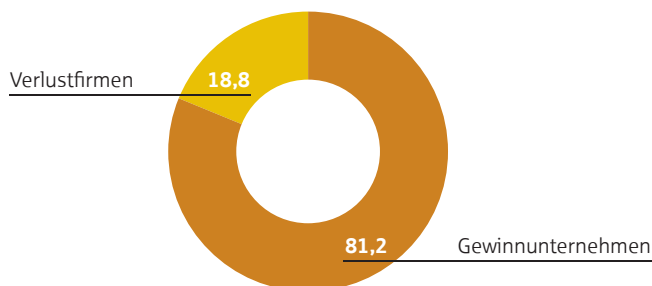
ihrem Bruder Erhard übernahm sie vor fünf Jahren die Geschäftsführung der Firma Metzgerland in Vilshofen bei Passau. Die 38-Jährige erklärt: „Wir haben vor einigen Jahren unsere Leistungspalette umgestellt und damit neue Märkte erschlossen.“ Zuvor arbeitete die Metzgerei als Schlachtbetrieb und produzierte in erster Linie Fleisch und Wurstwaren. Jetzt erzielt die Firma mit ihren 50 Mitarbeitern durch die Spezialisierung auf Feinkost rund um Spanferkel gute Gewinne. Mit der Neuausrichtung wurde das Stammsortiment bereinigt. „Wir konzentrieren uns auf die Herstellung weniger ausgewählter Produkte, mit denen wir die besten Erträge erzielen“, sagt die Betriebswirtin.

Weitere Märkte erschließen

Vor der Neuausrichtung stand die Unternehmerfamilie unter dem Druck des Lebensmittelgroßhandels. Die Konkurrenz umwarb die Kunden in der Region und belieferte sie zu Niedrigpreisen. „Da konnten wir nicht mithalten“, erinnert sich Wawrzek. Es folgten Diskussionen und Analysen im Familienkreis. Dabei kam die Idee auf, sich auf Delikatessen rund um Spanferkel zu spezialisieren – eine

Gute Zahlen in der Mehrheit

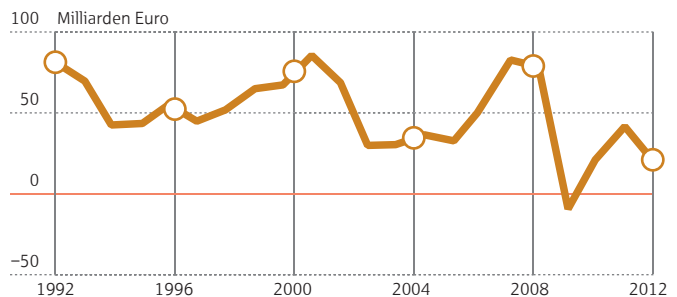
Anteil der Mittelständler* mit Gewinnen und Verlusten 2012.



*0 bis 50 Millionen Euro Umsatz; Angaben in Prozent. Quelle: DSGV, Diagnose Mittelstand

Immer noch leicht im Positiven

Die Nettoinvestitionen der Unternehmen über zwei Dekaden.



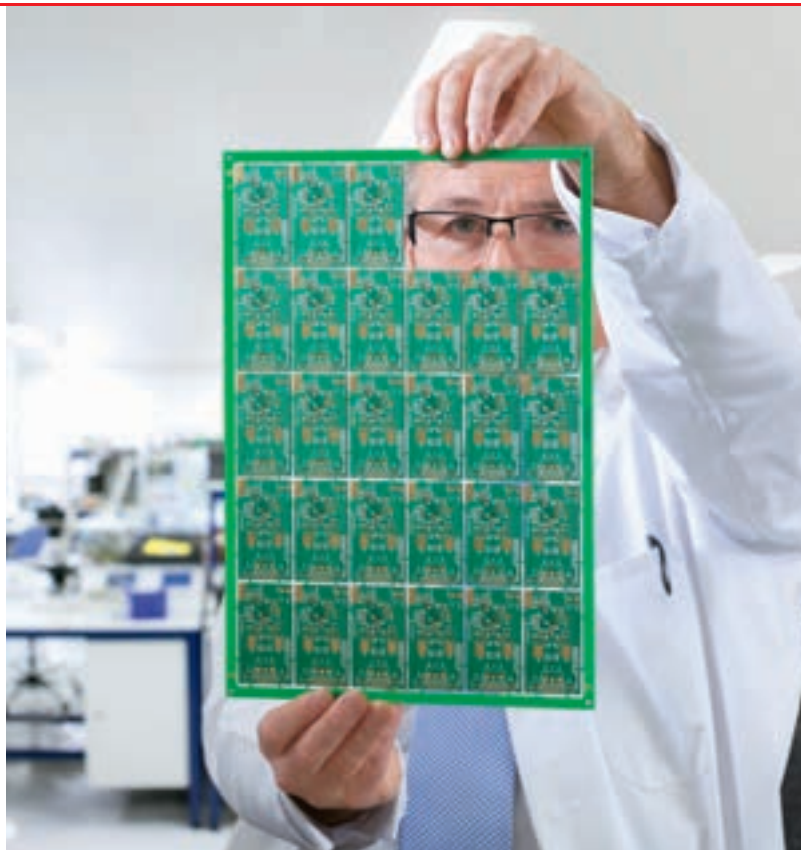
Quelle: DSGV, Diagnose Mittelstand 2014

Nische, in der die Wettbewerber nicht stark sind. „Damit wollten wir uns ein Alleinstellungsmerkmal im Markt aufbauen“, so Wawrzek. Metzgerland erzielt inzwischen jedes Jahr 15 Prozent Umsatzplus. Der Betrieb beliefert auch Stammkunden in Italien und Österreich. „Aktuell wollen wir uns weitere Märkte in Frankreich erschließen“, so Wawrzek. Eine solche Diversifikation bindet viel Kapital.

Christina Wawrzek investierte 5 Millionen Euro in eine neue Produktionshalle. Die Sparkasse Passau hat sie unterstützt. Ludwig Fuller, Direktor Firmenkundenbetreuung, erklärt: „Um eine Kreditentscheidung zu treffen, benötigen wir regelmäßig einen ausführlichen Businessplan.“ Die Sparkassen bewerten auch die Jahresabschlüsse der vergangenen drei Jahre sowie die aktuellen Geschäftszahlen.

Der Unternehmer sollte im Gespräch mit dem Firmenkundenbetreuer genau erläutern können, welche Ziele er mit dem Strategiewechsel erreichen will. Außerdem erwarten die Sparkassen eine Portion eigener Mittel. Firmenchefin Wawrzek brachte 20 Prozent der Investitionssumme selbst ein. Ralf Günther, Bereichsleiter Firmenkunden der Hamburger Spar-

Guter Rahmen. Die Bedingungen für eine strategische Neuausrichtung sind vielversprechend: Auftragslage und Umsatz bewegen sich aktuell auf hohem Niveau.



kasse, erklärt: „Bei kapitalintensiven Finanzierungen sehen wir in der Regel 10 Prozent Eigenkapital als Minimum.“ Wenn Firmenchefs zu wenig Sicherheiten oder kaum eigene Mittel einbringen können, kommen die Bürgschaftsbanken ins Spiel. Die KfW wie auch die Förderbanken der Länder bieten zudem spezielle Wachstumsprogramme. „Wir sehen uns als ersten Ansprechpartner und ver-

mitteln entsprechend, wenn wir das Vorhaben für tragfähig halten“, erklärt Günther.

Guido Dausend, Firmenkunde der Kreissparkasse Köln und der Sparkasse KölnBonn, ist beim Start der neuen Vertriebslinie bisher ohne externe Partner angekommen und betont: „Wir haben die Einrichtung der beiden neuen Geschäfte aus eigenen Mitteln gestemmt.“

Eva Neuthinger **P**

Fotos: Mauritius, Zimmermann



Martin Zimmermann, Geschäftsführer der Firma Stulz in Hamburg, produziert Klimaanlage, die hitzeempfindliche Server auf die passende Betriebstemperatur herunterkühlen. Zimmermann sagt: „Im vergangenen Jahr haben wir unser Angebot erweitert.“ Die Firma produziert und vertreibt jetzt auch Kaltwassererzeuger – sogenannte Chiller.

Diagnose **Mittelstand**

Die Studie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands analysiert den deutschen Mittelstand. Dafür werden zum einen die Bilanzkennzahlen der Firmenkunden von Sparkassen ausgewertet. Zum anderen beurteilen die Firmenkundenbetreuer der Sparkassen die aktuelle Geschäftslage ihrer mittelständischen Unternehmen. Details unter: <http://bit.ly/1gi3iqj>.

